

# **Dampak Pergeseran Nilai-Nilai Organisasi Terhadap Kebijakan Sumber Daya Manusia dan Implikasinya**

**Sundring Pantja Djati**

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen – Universitas Kristen Petra

## **ABSTRAK**

Globalisasi ekonomi yang dipicu oleh teknologi informasi dan komunikasi juga menjadikan perubahan menjadi radikal, pesat dan cepat. Disamping perusahaan menghadapi jumlah pesaing yang lebih banyak, masing-masing perusahaan dituntut untuk memenangkan pasar dan terus menerus meluncurkan inovasi produk dan jasa.

Kecepatan teknologi juga akan meningkatkan inovasi, akibatnya siklus produk berubah menjadi semakin pendek. Inovasi-inovasi baru yang dikembangkan perusahaan untuk merespon tuntutan konsumen, menghadirkan perubahan radikal, pesat dan cepat, akhirnya yang pasti adalah ketidakpastian itu sendiri.

**Kata kunci:** globalisasi, organisasi, perubahan, kompetisi.

## **ABSTRACT**

*Economic globalization caused by the development of information and communication technology also is bringing about radical and rapid change. In addition to the company having to face greater numbers of competitors, each company is required to win their market and continually launch innovative products and services.*

*The speed of technology is also increasing innovation with the result that the product cycle has changed, becoming much shorter. New innovations which are developed by the company to respond to consumer demands bring about radical and rapid change. The only sure thing is uncertainty.*

**Keywords:** globalization, organization, change, competition.

## **PENDAHULUAN**

Memasuki Abad XXI lingkungan usaha tengah terjadi adanya perubahan yang radikal. Hal ini dipicu adanya revolusi teknologi informasi dan komunikasi (*smart technology*: komputer, telekomunikasi, dan peralatan kantor elektronik) yang semakin luas pemanfaatannya di semua arena kehidupan. Revolusi ini berdampak terhadap 3 C: *Customers*, *Competition*, dan *Change* (Hammer dan Champy, 1993). Perusahaan-perusahaan dipaksa memasuki suatu arena dimana di dalamnya 3 C tersebut mengalami perubahan yang sangat berbeda dengan keadaan di masa lalu.

1. **Perubahan radikal pertama** adalah pergeseran kekuasaan di pasar. Dulu penentu pasar adalah produsen sekarang adalah pelanggan. Dulu produsen di atas angin, sekarang pelanggan di atas angin. Bergesernya penentu kekuasaan di pasar ini, disebabkan dual hal: (1) pesaing relatif lebih banyak, dan (2) pelanggan makin penuh informasi, yang menjadikan pelanggan makin pemilih, cerewet dan rewel. Kondisi ini akan mengguncang perusahaan yang hidup dalam pasar yang besar (*mass market*) yang tidak bisa merespons tuntutan pelanggan yang karakteristiknya meminta diperlakukannya secara individual. Kondisi ini akan mengguncang perusahaan yang masih mempertahankan mentalitas mass merket yang menganggap pelanggan kurang lebih sama. Bagi perusahaan yang tidak mampu merespons akan kecerewetan, kerewelan pelanggan, ia akan ditinggalkan pelanggan berpindah ke perusahaan lain.
2. **Perubahan radikal kedua** adalah persaingan semakin intens. Akibat runtuhnya hambatan perdagangan, monopoli, peraturan pemerintah-yang dipicu oleh revolusi informasi dan komunikasi-menjadikan batas-batas negara, industri, korporasi, perusahaan, dan fungsi semakin kabur. Dan ini menjadikan karakteristik persaingan berubah. Kini, persaingan yang dihadapi perusahaan telah meluas dari domestik ke tingkat persaingan tingkat dunia/global. Persaingan global akan diwarnai oleh keadaan dimana perusahaan yang memiliki kinerja yang baik akan mendepak keluar yang lemah: baik melalui harga terendah, kualitas terbaik dan tingkat pelayanan terbaik. Dengan demikian, persaingan global membentuk lingkungan persaingan tidak lagi hanya bergoyang tetapi gonjang-ganjing.
3. **Perubahan radikal ketiga** adalah Perubahan, globalisasi ekonomi yang dipicu oleh teknologi informasi dan komunikasi juga menjadikan perubahan menjadi radikal, pesat dan cepat. Disamping perusahaan menghadapi jumlah pesaing yang lebih banyak, masing masing perusahaan untuk memenangkan pasar, terus menerus meluncurkan inovasi produk dan jasa. Kecepatan teknologi juga akan meningkatkan inovasi, akibatnya siklus produk berubah dari tahunan menjadi bulanan. Intinya siklus hidup produk dan jasa menjadi semakin pendek. Inovasi-inovasi baru yang dikembangkan perusahaan untuk merespon tuntutan konsumen, menghadirkan perubahan radikal, pesat dan cepat. Dan akhirnya yang pasti adalah ketidakpastian itu sendiri.

Revolusi informasi dan komunikasi telah memicu perubahan di lingkungan usaha. Tiga kekuatan yang ada di pasar: pelanggan, kompetisi, dan perubahan, yang secara terpisah dan bersama-sama menjadikan lingkungan usaha berubah secara cepat dan signifikan berbeda dari kondisi sebelumnya. Nampaknya, hakikat revolusi informasi dan komunikasi yang seharusnya membuat manusia menjadi makin tahu, makin cerdas dan makin pasti, belum menjadi kenyataan. Keluhan yang sering terlontar di bawah sadar bahwa dewasa ini yang pasti adalah ketidakpastian dimana model prediktif secanggih apapun tidak mampu meramalkan dampak yang ditimbulkan.

Persoalannya bagaimana perusahaan bertahan dalam kondisi tersebut? Menjawab masalah tersebut mau tidak mau diperlukan manajemen yang responsif terhadap perubahan tersebut. Dibutuhkan manajemen yang ramping, gesit,

fleksibel, kompetitif, inovatif dan efisien yang mengutamakan pelanggan yang semakin pemilih, rewel, cerewet dan minta diperlakukan istimewa. Sedangkan, bagi perusahaan yang tidak responsif terhadap perubahan yang terjadi akan punya masalah dalam sumber daya manusia.

Beberapa fakta berikut ini menunjukkan adanya masalah yang disebabkan tidak responsifnya perusahaan terhadap perubahan lingkungan. Di Amerika dan Jepang sudah tampak tanda-tanda bahwa buruh dalam jumlah besar bukan lagi asset tetapi lebih merupakan *liability* (Drucker, 1993). Sektor manufaktur di tahun 1960 menyerap tenaga kerja 25%, di tahun 1990 sektor tersebut hanya menyerap 16,7%. Di Jepang produksi sektor manufaktur naik dua setengah kali lipat, tetapi jumlah tenaga kerja yang terserap di sektor tersebut tidak naik.

Diduga tahun 1990-2000 penyerapan tenaga kerja tersebut akan turun. Di tahun 1980 pabrik baja US steel memperkerjakan 120.000 karyawan dan mengurangi menjadi hanya 20.000 karyawan di tahun 1990.

Di Indonesia, PT Timah telah merumahkan tidak kurang dari 10.000 karyawan. Reorganisasi yang dilakukan Pertamina juga akan mengalami yang sama. PHK di perbankan : Bank Mandiri hasil merger dari empat bank BUMN BBD, BDN, Bank Exim, Bapindo tidak terlepas dari situasi PHK. Konon kabarnya Rp. 800 milyar sudah dicadangkan untuk pesangon bagi 8000 karyawan yang akan di PHK (rata-rata Rp. 100 juta per karyawan). Bank-bank yang akan dilikuidasi juga akan mengalami hal yang sama. Tingkat pengangguran akibat PHK sudah membengkak luar biasa, ada yang menyebutkan lebih dari 16 juta (Bailey, 1999:35).

## PERGESERAN NILAI-NILAI ORGANISASI

Tidak ada organisasi yang hidup dalam isolasi. Setiap organisasi hidup dan berkembang dalam suatu lingkungan tertentu (Kast, 1990:177). Dengan demikian kehidupan suatu organisasi, sebagai sistem terbuka, selalu dipengaruhi oleh lingkungannya. Kenyataannya faktor lingkungan organisasi tidak pernah diam dan selalu berubah dari waktu ke waktu. Apabila organisasi mau mempertahankan eksistensinya, maka dia harus mampu mengikuti arus perubahan lingkungan tersebut.

Perubahan pergeseran nilai organisasi adalah suatu respon perubahan global. Perubahan dalam berbagai kekuatan yang ada pasar (pelanggan, persaingan, dan perubahan) ikut mempengaruhi pergeseran nilai-nilai organisasi.

Dalam dekade terakhir ini kita menyaksikan pergeseran nilai organisasi dalam berbagai aspek. Kanter (1995:163) mencatat ada enam pergeseran nilai organisasi yang masing-masing berdampak serius terhadap sumber daya manusia.

- a. Pergeseran dari organisasi yang besar berubah menjadi organisasi yang ramping. Dalam hal ini prinsip kepegawaian bergeser dari besar lebih baik menjadi kecil itu indah dan fleksibel. Dulu kebutuhan organisasi yang besar yang masih memungkinkan adanya tumpang tindih pekerjaan, kelebihan pegawai dan dapat mentolerir penggunaan pegawai untuk pekerjaan yang tidak penting, sekarang dikembangkan kebutuhan organisasi yang ramping dengan usaha terfokus. Semua ini menjadikan perusahaan lebih fleksibel, efisien secara

finansial, menguji ketahanan mental dan fisik pegawai dan mengurangi rasa aman dengan menghilangkan jalur karier atau menambah pekerjaan baru.

- b. Pergeseran dari vertikal ke horizontal. Dalam hal ini bentuk perusahaan yang semula informasi turun melalui rangkaian komando vertikal dan menetapkan peringkat para pegawai menurut status, kompensasi, wewenang dan pengaruh, kini saat pekerjaan lebih banyak dilakukan dalam tim-tim proyek yang menjangkau antar fungsional atau antara bagian dalam sebuah perusahaan. Semua ini menjadikan para pegawai didorong untuk mencari pengaruh atau bantuan secara horizontal bergantung kepada atasan mereka (vertikal).
- c. Pergeseran dari keseragaman menjadi keragaman: Angkatan kerja dalam bentuk baru. Dengan makin banyaknya kaum wanita dan golongan minoritas memperoleh posisi dalam pekerjaan yang sebelumnya sangat sedikit dan makin mengglobalisasinya pasar tenaga kerja, maka diskriminasi pekerjaan menurut jenis kelamin dan ras mulai berkurang dan makin lama tempat kerja akan terdiri tim-tim yang berasal dari berbagai golongan sosial budaya. Dengan demikian prioritas manajemen bergeser dari mengelola kelompok yang bercirikan keseragaman menuju keanekaragaman .
- d. Pergeseran sumber kekuasaan dari status dan hak memerintah menjadi hubungan antar manusia. Dulu ketika hirarki terlalu ditekankan maka sumber kekuasaan berasal dari wewenang formal/jabatan. Namun, ketika hirarki tidak begitu penting lagi maka sumber kekuasaan berasal pada hubungan kerja/jaringan kerja. Bergeser pada nilai lebih yang dibawa oleh seseorang karena hubungan sosialnya, tidak hanya berdasarkan kemampuan menyelesaikan tugas.
- e. Pergeseran loyalitas bentuk baru dari perusahaan ke proyek. Pada perusahaan tradisional kesepakatan dan komitmen adalah masalah ikatan antara individu dan perusahaan. Dalam hal ini seseorang diharapkan setia kepada majikannya. Namun organisasi baru ditandai dengan oleh ikatan yang lebih renggang antara individu dengan perusahaan. Sebaliknya ikatan individu lebih erat dengan profesinya atau rekan sesama proyek. Para profesional bekerja keras proyek demi proyek dan mempertahankan mutu yang tinggi dan mereka akan memperoleh kepuasan kerja dan identitas diri dari bidang yang mereka geluti tidak dari ikatan dengan perusahaan.
- f. Pergeseran asset karir dari nilai tambah organisasional ke nilai tambah reputasional. Pada perusahaan tradisional karir diturunkan secara institusional, karir tersebut terdiri dari rangkaian langkah-langkah dalam tangga karir. Dalam langkah-langkah tersebut seseorang karyawan mengumpulkan nilai tambah organisasional, yakni pengalaman-pengalaman dan kontak-kontak yang dibina yang membantu seseorang untuk menaiki jenjang karir. Pada organisasi baru seseorang lebih mementingkan nilai tambah manusia, yakni nilai tambah yang dapat dibawa kemana-mana misal keterampilan dan reputasi yang dapat diterapkan dalam berbagai pekerjaan.

Sejalan dengan pandangan Mulyadi (1998:72) menjabarkan bahwa terdapat empat perubahan organisasi masa depan yang dilandasi oleh mindset pemberdayaan karyawan:

#### **a. Struktur organisasi mejadi datar**

Dalam organisasi tradisional karyawan hanya berperan dalam dalam pengumpulan data sebagai bahan untuk proses pengambilan keputusan. Data yang dikumpulkan oleh karyawan, kemudian diserahkan manajer diatasnya untuk dianalisis. Manajer ini kemudian memberikan pertimbangan atas analisisnya tersebut bagi manajer diatasnya. Berdasarkan analisis dan pertimbangan manajer dibawah manajer terakhir ini kemudian memberikan rekomendasi kepada manajer puncak untuk mengambil keputusan. Pengambilan keputusan berada di tangan manajer puncak karena hanya dia yang menguasai informasi yang diperlukan dalam mengambil keputusan.

Akibat revolusi teknologi informasi dan komunikasi karyawan dapat memanfaatkan shared database yang memungkinkan information sharing diantara anggota karyawan dan memungkinkan karyawan melakukan akses ke pusat informasi. Adanya pemanfaatan shared database berakibat peran manajer tingkat menengah tidak diperlukan. Terjadilah trend organisasi menjadi semakin datar (*flat*) dengan hilangnya jenjang manajer menengah. Karakteristik organisasi semacam ini menuntut mindset pemberdayaan karyawan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

#### **b. Kembalinya fungsi dasar organisasi sebagai destabilizer**

Pekerjaan knowledge workers adalah berupa penerapan secara kreatif knowledge ke dalam pembuatan produk dan jasa dengan memanfaatkan *smart technology*. Dengan demikian perubahan akan menjadi bagian yang biasa terjadi di dalam organisasi perusahaan. Fungsi organisasi dikembalikan pada sifat dasarnya yaitu sebagai destabilizer. Sebagai destabilizer organisasi harus secara sistematis melakukan pendobrakan terhadap segala proses dan sistem yang mapan untuk digantikan dengan sistem dan proses yang lebih mampu menghasilkan produk dan jasa yang lebih berkualitas, lebih dapat diandalkan, lebih cepat, dan lebih *cost effective*.

#### **c. Deskripsi jabatan menjadi tidak diperlukan**

Jika pekerjaan knowledge workers bersifat kreatif perubahan akan senantiasa terjadi di organisasi di masa depan. Oleh karena itu sulit atau hampir dapat dikatakan tidak mungkin membuat job description untuk pekerjaan semacam itu.

Jika misalnya mungkin dilaksanakan penyusunan *job description* bagi *knowledge workers* akan menghasilkan deskripsi pekerjaan yang out-dated. Organisasi masa depan akan cenderung menjadi *de-jobbed organization* - suatu organisasi yang karyawannya tidak memiliki *job description*. Organisasi semacam ini dilandasi pengelolaan sumber daya manusia yang memungkinkan mereka

mencurahkan kreavitas mereka dalam memanfaatkan *knowledge* mereka dalam menghasilkan produk dan jasa yang menghasilkan value bagi *customers*.

#### **d. Berkembangnya jaringan organisasi untuk memenuhi kebutuhan customers yang semakin kompleks**

Organisasi bisnis masa depan akan mefokuskan aktivitasnya ke core competency-nya saja. Sebagai akibatnya, aktivitas yang bukan menjadi kompetensi unggulannya diserahkan (*outsourced*) kepada mitra bisnisnya. Perusahaan-perusahaan membangun hubungan kemitraan yang mengikat pemasok dan customers menjadi jaringan yang erat.

### **DAMPAK PERGESERAN NILAI-NILAI ORGANISASI TERHADAP KEBIJAKSANAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Pergeseran nilai-nilai organisasi bisnis menuntut adanya perubahan di dalam pengelolaan kegiatan perusahaan. Salah satu dimensi kegiatan perusahaan yang memerlukan pendekatan baru di dalam pengelolaannya adalah pendayagunaan sumber daya manusia. Pandangan lama tentang sumber daya manusia harus ditinggalkan dan diganti dengan pandangan baru.

Pandangan lama melihat sumberdaya manusia melihat sumber daya bukan dalam kedudukan yang vital sedangkan pandangan baru melihat sumber daya sebagai aspek vital dalam perusahaan.

Sehubungan dengan hal di atas, Bailey (1999) mengatakan di abad XX keberhasilan bisnis mungkin masih didukung oleh oleh kecanggihan teknologi, dan sumber daya finansial tetapi di abad XXI SDM-lah segala-galanya. Hanya perusahaan yang mampu memobilisasi potensi-potensi intelektual SDM yang akan eksis dan mencapai kemajuan. Senada dengan Bailey, Tapscott (1998) mengatakan bahwa dalam ekonomi baru, *asset* utama organisasi adalah *asset* intelektual dan memfokuskan pada pengetahuan karyawan. Sedangkan Drucker, menyatakan bahwa pengetahuan merupakan *asset* yang paling berharga. Akibatnya karyawan terampil merupakan *asset* perusahaan yang paling berharga.

Berikut ini disajikan pergeseran pandangan tentang sumber daya manusia sebagai refleksi dari pergeseran peran sumber daya manusia dalam kegiatan perusahaan atau kebijaksanaan SDM baru.

#### **Karyawan tidak lagi dianggap sebagai biaya tetapi sebagai aset (modal)**

Karyawan yang semula dikelola seperti obyek mati yang diatur berbagai aturan yang membelenggu kreativitas, mereka kini dikembangkan sebagai individu yang memilki integritas dan keinginan untuk berbakti pada perusahaan dan bangsanya.

### **Karyawan tidak lagi dituntut kepatuhan dan kesetiaan pada pimpinan tetapi dikembangkan komitmennya pada pekerjaan**

Karyawan yang semula dikelola berdasarkan orientasi peraturan, kini dikelola dengan orientasi hasil. Sejauh hasil yang dicapai lebih menguntungkan dan dapat dipertanggungjawabkan peraturan tidak harus dipegang teguh. Karyawan tidak lagi difokuskan untuk berkompetisi untuk kemajuan dirinya tetapi pada kerjasama dan kepentingan bersama.

Orientasi kerja karyawan tidak lagi berorientasi pada hirarki (status dan pangkat) tetapi bergeser pada fokus jaringan kerja (*net working*) profesional tanpa memperhatikan pangkat dan status.

Kalau semula karyawan kurang diberi peluang untuk mencoba sesuatu yang baru agar terhindar dari resiko, kini karyawan disarankan mencoba sesuatu yang baru walaupun resikonya cukup besar.

Kalau sebelumnya karyawan dalam pengambilan keputusan semula kurang dilibatkan, kini karyawan semakin ditekankan dan dilibatkan secara maksimal dalam pengambilan keputusan.

Adanya pergeseran pandangan tentang sumber daya manusia di atas menuntut adanya penyesuaian di dalam pola kerja perusahaan. Dalam kaitan dengan pengelolaan SDM cara-cara lama yang meletakkan peranan divisi personalia di suatu perusahaan hanya sebagai unit administratif kini berubah total fungsinya. Kalau dulu divisi personalia hanya merekam riwayat hidup karyawan, kapan mulai bekerja, latar belakang pendidikan, besar gaji yang harus dibayar, jumlah absensi, tindakan indisipliner, kini fungsi tersebut telah berubah secara drastis. Pada kebanyakan perusahaan nama divisipun telah berubah dari divisi personalia menjadi divisi pengembangan sumber daya manusia.

Peranan Divisi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam kondisi bisnis sekarang berubah menjadi divisi yang berfungsi: mengkaji kebutuhan tenaga kerja di masa sekarang dan di masa akan datang. Pemikiran tentang kebutuhan tenaga kerja dan pengembangannya harus menjadi kepedulian semua pihak dalam perusahaan, khususnya pimpinan puncak. Perencanaan SDM harus menjadi bagian rencana strategik. Pimpinan Divisi SDM perlu memahami perubahan atau pergeseran nilai organisasi dan implikasi bagi pengembangan SDM.

Dalam menghadapi perubahan nilai organisasi, orang dapat digolongkan ke dalam kelompok (1) orang yang menjadikan perubahan terwujud, (2) orang yang hanya menyaksikan terjadinya perubahan, dan (3) orang yang terpukul kepalanya oleh perubahan dan bertanya : Apa yang telah terjadi ? Yang ideal adalah kelompok pertama, namun bila perusahaan tidak sensitif akan adanya perubahan, dan perusahaan tetap berpegang teguh pada prinsip yang lama sangat besar kemungkinan perusahaan akan mengalami kemunduran atau hilang keberadaannya.

Ada beberapa asumsi yang sering dijadikan perusahaan untuk tidak memperhatikan perubahan (kelompok kedua dan ketiga) adalah sebagai berikut (lihat Martel, 1986):

1. *Pertama*, asumsi bahwa bila kondisi perusahaan sekarang dalam kondisi maju dan berkembang, maka perusahaan tidak perlu melakukan perubahan apapun.

Dalam kondisi demikian perusahaan seringkali lupa bahwa banyak kompetitor muncul yang akan mengambil peluang dengan membuat produk yang lebih unggul, akhirnya akan melemahkan daya saing perusahaan.

2. *Kedua*, asumsi bahwa problema masa kini yang dihadapi oleh perusahaan dapat diselesaikan dengan cara/metode masa lalu. Pada hal kondisi saat ini sudah sangat berbeda dengan kondisi masa lalu. Metode penyelesaian masalah masa lalu menjadi tidak sesuai dan bahkan menjadi sangat fatal bagi kelangsungan hidup perusahaan. Ketiga, asumsi bahwa perubahan hanya menimbulkan masalah. Banyak penyesuaian yang perlu dilakukan dan hal ini hanya menjadi beban kerja yang mengganggu konsentrasi kerja bagi pihak manajemen. Sebaliknya perubahan tersebut akan pula membingungkan karyawan dan dapat melemahkan semangat kerja mereka. Bagi perusahaan yang sensitif akan perubahan yang terjadi baik pada level global, nasional, maupun lokal, pihak manajemen akan berusaha melakukan analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dihadapi oleh perusahaan. Hasil analisis tersebut selanjutnya akan dipakai menentukan visi perusahaan dan selanjutnya akan memerlukan penyesuaian aspek yang lainnya.

## IMPLIKASI

Pendekatan baru tentang kebijaksanaan SDM Baru seperti dipaparkan di atas, sudah waktunya disusun. Hal ini disebabkan realitas-realitas baru yang muncul akibat perubahan lingkungan sudah makin dirasakan dan perlu penanganan segera dengan pendekatan yang berbeda. Kebijaksanaan tersebut harus mencerminkan bentukbentuk baru dari rasa aman sekaligus memasukkan unsur-unsur realitas mengenai fleksibilitas, mobilitas, dan perubahan. Bilamana keamanan tidak lagi datang dari dipekerjakan (*employed*) maka ia harus berasal dari layak dipekerjakan (*employable*).

Keamanan dari layak dipekerjakan, mengetahui bawa pekerjaan-pekerjaan sekarang dapat meningkatkan nilai seseorang dalam hal kesempatan-kesempatan yang akan datang, adalah suatu kesepakatan yang dapat dibuat dan dipenuhi. Keamanan dari layak dipekerjakan berasal dari kesempatan untuk mengakumulasi sumber daya manusia yang terdiri dari keterampilan dan reputasi yang dapat diinvestasikan dalam kesempatan baru bila saatnya tiba.

Pada intinya kebijaksanaan SDM Baru menunjukkan kepada karyawan tentang apa yang akan dilakukan oleh perusahaan untuk membantu mereka dalam membangun masa depan sendiri yang berupa pernyataan eksplisit tentang seberapa tinggi manusia dinilai.

Berikut ini beberapa implikasi berkenaan dengan kebijaksanaan sumber daya manusia di atas: menerima pegawai baru berdasarkan potensi dan kemampuannya, bukan hanya untuk keterampilan sempit untuk mengisi lowongan yang ada. Berkaitan dengan penerimaan pegawai maka tes-tes kepribadian, simulasi kerja dan wawancara yang mendalam adalah ciri perekrutan agar orang tersebut cocok bagi organisasi. memberikan pekerjaan yang menantang dan penugasan keliling (antar fungsional) yang membentuk pertumbuhan dalam keterampilan meskipun



tanpa promosi ke jabatan yang lebih tinggi. Proses penugasan tersebut akan mengembangkan individu dan jaringan organisasi memberikan pelatihan dan pengembangan kepada para karyawan untuk pemecahan masalah yang dihadapi. Dalam hal ini perlu dipahami bawa keterampilan dari pelatihan/pengembangan yang diberikan kepada karyawan ini tersebut dapat dipakai di pekerjaan lain: Dengan demikian ketika organisasi berubah, sebagian orang bisa tinggal dan sebagian bisa pergi, maka keterampilan hasil pelatihan dan pengembangan dapat dimanfaatkan lagi dipekerjaan lain. Menekankan pentingnya pembinaan kelompok untuk membantu angkatan kerja yang beraneka ragam dalam menghargai dan menggunakan keterampilan di antara sesama pegawai. Memastikan bahwa pensiun dan tunjangan dapat dibawa melalui keamanan karena layak diperkerjakan sehingga seseorang mempunyai jaminan untuk masa depan meskipun mereka mencari kerja di tempat lain.

Mendorong kewirausahaan untuk suatu usaha baru di dalam atau di luar perusahaan yang membantu karyawan untuk memulai bisnisnya sendiri dan menciptakan sumber alternatif bagi penciptaan kesempatan kerja. Menghimpun ide para karyawan untuk mengembangkan inovasi yang menurunkan harga, melayani pelanggan, menciptakan pasar baru sebagai dasar terbaik bagi pertumbuhan bisnis. *Pensiun*, setelah tidak bekerja masih ada yang dapat diharapkan, diantaranya: bekerja di bidang lain, wira-usaha, menciptakan lapangan kerja.

Implementasi dari kebijaksanaan baru di bidang SDM di atas, kiranya dapat membantu kesetiaan, komitmen dan produktivitas untuk semua karyawan baik pria dan wanita dalam organisasi besar maupun kecil selagi mereka berjuang untuk menciptakan pekerjaan, kekayaan, dan kemakmuran ditengah persaingan global seperti saat ini.

## KESIMPULAN

Dewasa ini lingkungan bisnis telah berubah secara radikal berbeda dengan kondisi sebelumnya. Organisasi sebagai sistem terbuka tidak dapat terlepas dari perubahan yang terjadi. Untuk mempertahankan eksistensinya maka organisasi harus mampu mengikuti arus perubahan lingkungan tersebut. Pergeseran nilai organisasi adalah suatu respon dari perubahan global.

Dengan bergesernya nilai-nilai organisasi bisnis, maka dituntut adanya perubahan di dalam pengelolaan kegiatan perusahaan. Pendekatan baru di dalam pengelolaannya adalah pendayagunaan sumber daya manusia. Dalam hal ini, pandangan lama tentang sumber daya manusia harus ditinggalkan dan diganti dengan pandangan baru. Pandangan lama melihat sumberdaya manusia melihat sumber daya bukan dalam kedudukan yang vital sedangkan pandangan baru melihat sumber daya sebagai aspek vital dalam perusahaan.

Hal ini juga menuntut bergesernya adanya penyesuaian di dalam pola kerja perusahaan. Pengelolaan SDM cara-cara lama yang meletakkan peranan divisi personalia di suatu perusahaan hanya sebagai unit administratif harus direvisi total fungsinya. Kalau dulu divisi personalia hanya merekam riwayat hidup karyawan,

kapan mulai bekerja, latar belakang pendidikan, besar gaji yang harus dibayar, jumlah absensi, tindakan indisipliner, kini fungsi tersebut telah secara drastis. Dan divisi personalia perlu dikembangkan menjadi divisi pengembangan sumber daya manusia.

Kebijaksanaan SDM Baru sudah waktunya disusun. Kebijakan tersebut harus mencerminkan bentuk-bentuk baru dari rasa aman sekaligus memasukkan unsur-unsur realitas mengenai fleksibilitas, mobilitas, dan perubahan. Kebijakan baru ini harus mampu membangun keamanan kerja tidak lagi datang dari dipekerjakan (*employed*), tetapi harus berasal dari layak diperkerjakan (*employable*). Pada intinya kebijakan SDM Baru menunjukkan kepada karyawan tentang apa yang akan dilakukan oleh perusahaan untuk membantu mereka dalam membangun masa depan sendiri yang berupa pernyataan eksplisit tentang seberapa tinggi manusia dinilai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bailey, P., 1999, "Karyawan Pahala atau Balan". *Majalah Manajemen*. April, 1999. Hal. 33. Jakarta.
- Drucker, P., 1993. *Post-Capitalist Society*. New York: Harper Business.
- Hammer, M. dan J. Champy, 1993. *Reengineering The Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.
- Kast, D., E. Fremont, dan J. E. Rosenzweig, 1990. *Organisasi dan Management*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kanter, R. M., 1995. *World Class: Thriving Locally in the Global Economy*. New York: Simon & Schuster.
- Martel, L., 1986. *Mastering Change*. New York: Mentor Books.
- Mulyadi, 1998. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Penerbit Aditya Media.
- Tapscott, D., 1998. *The Digital Economy*. New York: McGraw-Hill Inc.